

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik pada organisasinya. Menurut (Lawasi & Triatmanto, 2017) kinerja adalah sebuah pencapaian yang didapatkan atau dihasilkan dari aktivitas karyawan itu sendiri yaitu menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Potu (2013) kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi pegawai dan selalu memperhatikan pegawai dalam bekerja.

Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi. Organisasi perlu mengidentifikasi dan menyediakan umpan balik yang bisa membantu organisasi dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja organisasi. Semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan organisasi kepada pegawai akan semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau instansi (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Kinerja pegawai dapat dinyatakan pada dua fungsi yaitu tugasnya terhadap suatu lembaga seperti lembaga pemerintahan dan tugasnya sebagai

individu yang mampu mewujudkan segala tujuan, visi dan misi kantor pemerintahan sesuai dengan aturan yang berlaku (Abdurrahman, 2017). Dari beberapa pendapat maka dapat diartikan bahwa secara umum kinerja merupakan hasil baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan perusahaan, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam perusahaan.

## **2.2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja. Menurut Chusminah & Haryati (2019) mengatakan penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas perusahaan didalamnya. Penilaian kinerja dilakukan meliputi hasil kerja, jangka waktu serta perilaku pegawai. Sedangkan menurut Hadi & Mahmudy (2015) penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja Terdapat beberapa kriteria untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Data penilaian ini berdasarkan bobot penilaian oleh unit kepegawaian dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas suatu organisasi, dan tujuan promosi jabatan, kenaikan gaji, dan pelatihan.

Kuantitas dan kualitas aparatur yang tepat dan memadai akan mendorong pada kinerja pegawai lebih produktif dan terarah mencapai tujuan maupun sasaran dalam membangun aparatur pemerintah daerah yang cerdas, bermoral, inovatif, serta profesional. Penilaian kinerja pegawai yang mencakup aspek kuantitas serta kualitas dimaksudkan sebagai langkah administratif dan langkah pengembangan (Noor & Anawati, 2019). Menurut Zulaikhah (2020) tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan proses pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya layak untuk dinilai.

### **2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Mangkuprawira & Hubeis (2007:155) faktor-faktor tersebut adalah faktor personal yang meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan. Faktor kepemimpinan yang meliputi aspek kualitas manajer, dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan. Faktor tim yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Faktor sistem yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja juga diungkapkan menurut Kasmir (2016:189) meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Berbagai faktor dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja pegawai dikemukakan oleh Liana & Irawati (2014). Pelaksanaan faktor kedisiplinan dalam perusahaan akan membantu pegawai dalam mengarahkan dan membimbing mereka sehingga perilaku pegawai dalam menjalankan kegiatan dapat dikontrol. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi yang merupakan suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang pekerja tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam organisasi maka diharapkan kinerja pegawai dalam organisasi juga akan meningkat.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Akbar, Pribadi & Purnomo (2020) di Komisi Pemilihan Umum Daerah Istimewa Yogyakarta bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penerapan Sidalih di KPU Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu disiplin kerja, pelatihan dan kepemimpinan, stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Secara umum, kinerja pegawai diyakini dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi dan komitmen dari pegawai itu sendiri, pada akhirnya kinerja tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Kinerja dari sumber

daya manusia dapat ditingkatkan dengan berbagai cara salah satunya adalah memberikan kompensasi yang layak.

Menurut Noor & Anawati (2019) penetapan kompensasi mewujudkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai untuk kelangsungan aktifitas serta produktivitas program kerja di waktu yang akan datang. Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan atau kebijakan dalam hal-hal tertentu serta memperhatikan dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan instansi pemerintah. Hal senada juga dijelaskan oleh Subianto (2016) kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil kepada pegawai atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Di dalam sebuah kompensasi terdapat beberapa kompensasi berupa kompensasi finansial yaitu insentif.